

### 10.3. ФОРМИРОВАНИЕ БЮДЖЕТА ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ФИРМЫ С ПОЗИЦИИ ЕЕ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ

Боргояков А.С., к.э.н., доцент кафедры «Экономика и менеджмент»

*Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВПО «Сибирский федеральный университет»*

В статье рассматриваются методы формирования бюджета денежных средств. По итогам проведенного анализа существующих методик формирования бюджета денежных средств сделан вывод о том, что они не предотвращают риск неплатежеспособности фирмы. Разработанная автором методика позволяет решить такие проблемы, как неточность прогноза движения денежных средств и несвоевременность денежных поступлений.

Стабилизация российской экономики поставила перед отечественными менеджерами задачу повышения эффективности производства товаров и услуг. Одним из основных методов, позволяющих решить эту проблему, является процесс бюджетирования финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Отечественная экономическая наука отреагировала на возросший интерес к вопросам бюджетирования рядом статей и монографий. Вопросами бюджетирования занимались такие авторы, как Добровольский Е.Ю., Немировский И.Б., Шаховская Л.С., Хруцкий В.Е. и др. Однако, если рассмотреть более внимательно их предложения и рекомендации, то можно сделать вывод, что большинство из них заимствованы из зарубежных источников. Из иностранных авторов, оказавших наибольшее влияние на российскую экономическую науку в вопросах бюджетирования, можно особо отметить Друри К., чей учебник «Введение в управленческий и производственный учет» стал настольной книгой многих отечественных специалистов. Среди других зарубежных авторов можно выделить Шим Дж.К., Апчерч А., Хорнгрен Ч.Т. и др. Из различных видов бюджетов необходимо выделить бюджет денежных средств, так как именно от него зависит платежеспособность фирмы.

Впервые с задачами и процессом формирования бюджета денежных средств можно было познакомиться в учебнике Бригхэма Ю. и Гапенски Л. «Финансовый менеджмент» в 2 т., который был первой серьезной переводной литературой по финансовому менеджменту. Согласно этим авторам, основное назначение бюджета денежных средств состоит в определении будущих потребностей фирмы в денежных средствах и планирования финансирования этих потребностей, а одной из задач – обеспечение платежеспособности фирмы.

Процесс составления бюджета денежных средств включает следующие этапы:

- прогнозирование сбыта;
- оценка всех будущих поступлений;
- оценка всех будущих расходов;

- выявление дефицита или избытка денежных средств в плановом периоде;
- разработка стратегии покрытия дефицита или вложения избыточных денежных средств [4, с. 302-307].

Данная схема формирования бюджета денежных средств является базовой. Предложения других авторов, в том числе и отечественных, касались только совершенствования отдельных этапов процесса бюджетирования. В частности, В. Хруцкий выделяет схожие этапы составления бюджета денежных средств.

1. Определение необходимого уровня средств для финансирования инвестиционных затрат (на осуществление капитальных вложений, приобретений основных средств, строительства на собственные нужды, т.е. всех затрат, финансируемых за счет прибыли, оставшейся у предприятия после налогообложения).
2. Определение минимального уровня ежедневного остатка денежных средств на непредвиденные расходы.
3. Определение доходной части бюджета - выполняются на основе бюджета продаж с учетом анализа гашения дебиторской задолженности, бюджета по инвестиционной (продажа основных средств и других активов предприятия) и финансовой деятельности (дивиденды, проценты полученные).
4. Определение расходной части бюджета - выполняются на основе бюджетов по прямым затратам (расходы на оплату труда, расходы на сырье и материалы (обычно при определении стоимости сырья и материалов используют учетные (нормативные) цены, которые могут отличаться от рыночных цен) - с учетом движения запасов сырья и материалов), бюджетов накладных расходов (оплата труда административно-управленческого персонала (АУП), прочие общецеховые и общехозяйственные расходы), бюджетов по инвестиционной (покупка и строительство основных фондов) и финансовой деятельности (возврат кредитов и процентов по ним, выплата дивидендов).
5. Формирование бюджета движения денежных средств, контроль и корректировка [8, с. 76].

Традиционная методика формирования бюджета денежных средств состоит в разделении всех предстоящих денежных поступлений и платежей на три части, соответствующие трем видам деятельности фирмы: основной, инвестиционной и финансовой.

Денежный поток от основного вида деятельности является основным источником денежных поступлений. Чистый остаток денежных средств операционного потока после осуществления производственных платежей должен быть достаточным для большинства других платежей. Любой недостаток денежных средств должен компенсироваться за счет инвестиционного потока (например, продажи активов) или финансовых поступлений (например, получения новых кредитов).

Ключевым элементом в обеспечении точности прогноза движения денежных средств является прогнозирование продаж, который должен быть осуществлен отделом маркетинга. При планировании денежных поступлений наиболее важным фактором, влияющим на платежеспособность фирмы, является точность прогноза. Завышение объема продаж может привести к возникновению дефицита денежных средств и, следовательно, к неплатежеспособности фирмы.

Методы прогнозирования продаж можно разделить на четыре основных вида:

- качественные;
- анализ временных рядов;

- анализ причинных (каузальных) связей;
- моделирование.

Качественные методы основаны на субъективных оценках и мнениях. В основе анализа временных рядов лежит идея, что данные, относящиеся к спросу в прошлом, можно использовать для прогнозирования будущего спроса. Причинное прогнозирование предполагает, что спрос связан с некоторыми факторами, влияющими на прогнозируемый спрос. Моделирование позволяет путем изменения характеристик спроса выявить влияние внутренних и внешних факторов на прогнозируемый спрос.

Эти методы, хотя и отличаются друг от друга, тем не менее, в их основе лежат одинаковые принципы и допущения:

- большинство методов основано на анализе данных прошлых периодов;
- прогнозы редко бывают абсолютно точными;
- точность прогноза снижается по мере увеличения периода прогнозирования.

Таким образом, при прогнозировании денежных поступлений в бюджете денежных средств всегда существует риск завышения объема продаж фирмы на плановый период, что может привести к ее неплатежеспособности. Этот риск еще более возрастает в связи с тем, что основным источником поступления денежных средств являются не продажи, а сбор дебиторской задолженности. Оплата за реализованную продукцию может быть получена одновременно с продажей или позже, если товар отпущен в кредит.

Основным инструментом оценки поступлений от продаж служит динамика сбора долга по дебиторской задолженности. Ее можно определить с помощью коэффициентов инкассации дебиторской задолженности, которые показывают, какая доля (в процентах) стоимости реализуемой в данном месяце продукции оплачивается в текущем месяце, какая доля – в следующем после реализации месяце, какая доля – в третьем месяце и т.д. Следовательно, коэффициенты инкассации, определяемые на основе анализа погашения дебиторской задолженности прошлых периодов, позволяют выявить, когда и в какой сумме ожидаются поступления денежных средств от продаж соответствующего периода. Естественно, что их применение увеличивает погрешность точности прогноза поступления денежных средств.

Кроме того, методы прогнозирования поступления денежных средств не гарантируют их своевременность, поскольку фирма может их получить уже после даты платежа. Т.е. современная методика составления бюджета денежных средств не позволяет избежать возникновения кассовых разрывов. Для ликвидации кассовых разрывов на этапе планирования бюджета денежных средств экономической наукой используется такой инструмент как платежный календарь. Платежный календарь представляет собой плановый финансовый документ, обеспечивающий ежедневное управление поступлением и расходованием денежных средств предприятия.

По мнению Гарифулина А.Ф., основная цель платежного календаря - формирование графика денежных потоков на ближайший период (от нескольких рабочих дней до одного месяца) таким образом,

чтобы гарантировать оплату всех необходимых платежей, минимизировать излишки денежных средств на счетах и избежать кассовых разрывов [5, с. 37]. Бланк И.А. отмечает, что наиболее распространенной формой платежного календаря, используемой в процессе оперативного планирования денежных потоков предприятия, является выделение в нем двух разделов: графика предстоящих платежей и графика предстоящих поступлений денежных средств [1].

График предстоящих поступлений денежных средств составляется в суммах и сроки, предусмотренные соответствующими договорами (контрактами) с контрагентами. По просроченной дебиторской задолженности эти поступления включаются в данный плановый документ на основе предварительного соглашения сторон. Однако заключенные договора и соглашения не гарантируют фирме своевременность поступления денег от ее покупателей, поскольку они могут задержать платежи по своим обязательствам или вообще отказаться от них. В этом случае и платежный календарь не может обеспечить фирме ее платежеспособность.

Таким образом, при оценке предстоящих денежных поступлений было выявлено две проблемы, влияющие на платежеспособность фирмы, - завышение объема продаж, вызванное неточностью прогноза, и несвоевременность их поступлений. Прогнозирование расходов денежных средств по основному виду деятельности, как правило, производится на базе производственного плана. Он позволяет оценить потребность в материалах, рабочей силе и дополнительных фондах.

В отличие от планирования денежных поступлений, их расходование поддается более точному прогнозу. Так, сроки оплаты сырья и материалов можно спрогнозировать, исходя из существующей в отрасли практики предоставляемой поставщиками отсрочки платежа. Заработная плата персонала с ростом объема производства увеличивается, но не сразу. Только после определенного промежутка времени может понадобиться сверхурочная работа или дополнительная рабочая сила. Остальные операционные расходы, включающие общехозяйственные, административные и сбытовые затраты не зависят от изменения объема производства, и поэтому их легко планировать.

Выплаты денежных средств, связанные с инвестиционной и финансовой деятельностью фирмы, отражаются в соответствующих разделах бюджета денежных средств. К ним относятся капитальные затраты, дивиденды, проценты и погашение основной суммы кредитов, а также налоговые выплаты. Однако на практике при формировании расходной части бюджета денежных средств многие фирмы сталкиваются с рядом проблем.

В частности, фирма может неправильно оценить объем выплат из-за завышения структурными подразделениями фирмы своих расходов. Для решения этой проблемы отдельные исследователи предлагают использовать заявочно-договорную методику формирования бюджета движения денежных средств, в рамках которой планирование выплат денежных средств

осуществляется на основе утвержденных заявок и договоров. При утверждении заявок подразделения должны обосновать свои расчеты [6, с. 112].

Однако для платежеспособности фирмы еще больший риск представляет не завышение ее расходов, а, наоборот, их занижение. В случае, если фактические расходы окажутся больше планируемых, то фирме придется искать дополнительные источники финансирования. Неточность оценки предстоящих платежей может быть вызвана и формой представления расходной части бюджета денежных средств. А. Карпов предлагает представлять выплаты денежных средств не по направлениям расходов (производственные, коммерческие, административно-управленческие), а по конкретным статьям выплат [7].

Сложность планирования расходной части бюджета денежных средств заключается и в том, что все платежи спрогнозировать невозможно. В деятельности любой фирмы возникают непредвиденные расходы, которые нельзя учесть при формировании бюджета денежных средств. Таким образом, фирма может более точно составить график предстоящих платежей по сумме и дате, однако она не сможет учесть и спрогнозировать все платежи, что может привести к их занижению и, следовательно, к нехватке денег для их финансирования.

Управление денежными поступлениями и выплатами производится после выявления дефицита или избытка денежных средств в плановом периоде. Угроза неплатежеспособности фирмы возникает в случае дефицита денежных средств. Существуют разные способы преодоления дефицита денежных средств. Так, можно привлечь заемные средства, изменить схему оплаты долговых обязательств или кредитную политику, чтобы сократить объем дебиторской задолженности и тем самым ускорить поступление денежных средств.

Таким образом, современная методика формирования бюджета денежных средств не может гарантировать своевременность и точность прогноза денежных поступлений и выплат, т.е. обеспечить фирме положительный денежный поток на весь плановый период и тем самым обеспечить ее платежеспособность. Неточность прогноза движения денежного потока в бюджете денежных средств вызвана тем, что все его расчетные величины носят вероятностный характер. Чтобы учесть возможные отклонения ожидаемых денежных потоков, зарубежные исследователи предлагают разработать несколько вариантов бюджета, один из которых базировался бы на оптимистическом прогнозе развития бизнеса, другой – на пессимистическом, а третий – на наиболее вероятном [4, с. 303].

Однако разработка бюджета денежных средств с учетом вероятности прогнозных оценок его показателей не сильно меняет ситуацию, поскольку основной причиной возможной неплатежеспособности фирмы является ошибка в прогнозе денежных выплат. Производственный план, являющийся основой денежных выплат, составляется на базе прогнозируемого объема продаж. Поэтому изменение суммы денежных поступлений приведет к соответствующему изменению величины денежных выплат. Отсюда возможность занижения прогнозируемых расходов сохраняется.

Проблема несвоевременности денежных поступлений при формировании бюджета денежных средств вообще не рассматривалась экономической наукой, и поэтому методов решения этой проблемы ею не предлагалось. На наш взгляд, решением проблемы несвоевременности денежных поступлений является формирование на предприятии системы плановых расчетов. В западной практике эта система применяется для ускорения денежных поступлений, так как она позволяет осуществлять автоматический перевод средств со счета покупателя на счет фирмы в оговоренные дни [4, с. 320].

Для обеспечения гарантированного поступления денег от дебиторов в нужный день необходимо рассчитать число покупателей с учетом вероятности их своевременной оплаты. Более подробно методика формирования системы плановых расчетов на предприятии представлена в статье Боргоякова А.С. «Система плановых расчетов как основа формирования бюджета денежных средств фирмы» [3, с. 50].

Система плановых расчетов позволяет предотвратить возникновение кассовых разрывов, поскольку фирма может договориться с постоянными покупателями об оплате ее продукции в нужный день. Но существующая методика формирования бюджета денежных средств не позволяет в полной мере использовать эту систему на предприятии, поскольку оценка будущих денежных выплат производится по периодам, а не по датам платежа. Проблему неточности прогноза движения денежных средств можно решить путем выделения тех платежей, от которых зависит платежеспособность фирмы.

Все платежи фирмы целесообразно разделить на обязательные, на платежи, которые можно отложить, и на платежи, которые можно перенести на следующий плановый период. Платежеспособность фирмы в первую очередь зависит от погашения обязательных платежей, к которым можно отнести выплату заработной платы, налогов, процентов и основной суммы займа. Обычно даты платежей по этим обязательствам фирме уже известны.

Близкими по своей значимости для деятельности фирмы являются ее обязательства перед поставщиками сырья, коммунальных услуг, электроэнергии и других услуг. Хотя оплату этих обязательств можно отложить, но слишком долгая задержка может в дальнейшем привести к потере фирмой возможности пользоваться коммерческим кредитом. В отношении данных обязательств точные даты платежа фирме неизвестны. Однако, если она является их постоянным клиентом, то она может договориться с ними о постоянной дате платежа, например, в конце каждого месяца.

Таким образом, даты платежей всех основных обязательств фирмы будут ей известны, и это ей позволит формировать бюджет денежных средств по датам платежа. Бюджет денежных средств предлагается формировать из двух разделов, в одном из которых будет отражена оценка своевременности финансирования обязательных платежей, а в другом – выявление дефицита или избытка денежных средств в плановом периоде.

Основная задача первого раздела бюджета денежных средств – это оценка своевременности финансирования всех обязательных платежей фирмы. Оценка обязательных платежей производится по датам и сумме с учетом возможного их изменения в зависимости от изменения объема производства. После определения дат платежа производится оценка притока денег на эти даты и их объем с учетом вероятности своевременной оплаты покупателями фирмы. Желательно, чтобы к этому моменту на предприятии уже была сформирована система плановых расчетов, что позволит гарантировать своевременность поступления денежных средств.

В данном разделе дефицита денежных средств не должно быть. Все обязательные платежи должны финансироваться за счет денежных поступлений от основного вида деятельности фирмы, поскольку их финансирование из других источников слишком неопределенно. Так, использование заемных средств может быть затруднено в случае снижения кредитоспособности фирмы, а продажу активов нельзя привязать к определенной дате. Результат сравнения денежных поступлений с обязательными платежами фирмы по датам можно представить в следующей форме бюджета денежных средств (табл. 1).

Таблица 1

**СОПОСТАВЛЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ ПОСТУПЛЕНИЙ ФИРМЫ С ЕЕ ОБЯЗАТЕЛЬНЫМИ ПЛАТЕЖАМИ ПО ДАТАМ ЗА ЯНВАРЬ**

Показатели	Числа месяца					
	3-е	10-е	15-е	20-е	25-е	3-е
Денежные поступления от основного вида деятельности	—	—	—	—	—	—
Оплата сырья и материалов	—	—	—	—	—	—
Расходы по оплате труда	—	—	—	—	—	—
Налоговые выплаты	—	—	—	—	—	—
Проценты по ранее взятым кредитам	—	—	—	—	—	—
Возврат основной суммы кредитов	—	—	—	—	—	—
Оплата коммунальных услуг и электроэнергии	—	—	—	—	—	—
Дефицит (избыток) денежных средств	—	—	—	—	—	—

В этой форме бюджета денежных средств все обязательные платежи распределены по датам, которые будут неизменны в течении всего планового периода. Так, оплата сырья и материалов будет производиться в конце каждого месяца 30-го числа. В соответствии с практикой выплаты заработной платы (аванс и окончательный расчет) расходы по оплате труда разделены на две даты - 10-е и 25-е числа каждого месяца. Налоговые выплаты обычно производятся в начале месяца, например, 3-го числа. Проценты по ранее взятым кредитам и возврат основной суммы долга может

производиться в любой день месяца, например, 15-го числа. Оплату коммунальных услуг и электроэнергии обычно требуют произвести до 20-го числа каждого месяца. Сопоставление денежных поступлений фирмы с ее обязательными платежами целесообразно проводить за каждый месяц, так как в зависимости от изменения объема производства может меняться как сумма денежных поступлений, так и объем обязательных платежей.

Во втором разделе определяется дефицит или избыток денежных средств в планируемом году с разбивкой по месяцам. Форма представления данного раздела бюджета денежных средств может иметь привычный вид. Отличие будет состоять в том, что оценка денежного потока будет производиться не по видам деятельности, а по видам платежа. График прогнозируемых чистых денежных потоков фирмы по месяцам, классифицируемых по видам платежа, представлен в табл. 2.

Таблица 2

**ГРАФИК ПРОГНОЗИРУЕМЫХ ЧИСТЫХ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ ФИРМЫ, КЛАССИФИЦИРУЕМЫХ ПО ВИДАМ ПЛАТЕЖА ЗА 1-е ПОЛУГОДИЕ**

Показатели	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
Остаток денежных средств на начало периода	—	—	—	—	—	—
Итоговые денежные поступления, из них:	—	—	—	—	—	—
Денежные поступления от основного вида деятельности	—	—	—	—	—	—
Обязательные платежи	—	—	—	—	—	—
Платежи, которые можно отложить	—	—	—	—	—	—
Платежи, которые можно перенести на следующий период	—	—	—	—	—	—
Чистый денежный поток	—	—	—	—	—	—
Остаток денежных средств на конец месяца	—	—	—	—	—	—
Кассовый остаток (норматив) денежных средств на расчетном счете	—	—	—	—	—	—
Излишек или дефицит денежных средств	—	—	—	—	—	—

Расчет чистого денежного потока по месяцам должен производиться с учетом минимального кассового остатка, методика определения которого представлена в статье Боргоякова А.С. «Модель формирования кассового остатка денежных средств фирмы» [2, с. 91].

Рассмотрим процесс составления бюджета денежных средств фирмы на примере денежного потока фирмы из учебника Бриггема Ю. и Гапенски Л.

«Финансовый менеджмент» [4, с. 304]. Прогнозируемый объем продаж компании с учетом коэффициентов инкассации представлен в табл. 3.

**Таблица 3**

**ГРАФИК ПРОГНОЗИРУЕМЫХ ПРОДАЖ И ИХ ОПЛАТЫ КОМПАНИИ ЗА 1-е ПОЛУГОДИЕ**

*Тыс. долл.*

Показатели	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
Выручка от реализации	12 000	10000	15000	20000	20000	23000	25000	30000
Поступления денежных средств	—	—	—	—	—	—	—	—
В течение месяца, в котором была произведена реализация	—	—	4410	5880	5880	6762	7350	8820
В течение первого месяца, следующего за месяцем реализации	—	—	5000	7500	10000	10000	11500	12500
В течение второго месяца, следующего за месяцем реализации	—	—	2400	2000	3000	4000	4000	4600
Выручка от продажи основных средств	—	—	—	5000	—	—	—	—
Дивиденды, проценты по приобретенным ранее ценным бумагам и др.	—	—	5000	2000	—	5000	—	2000
<b>Всего</b>	—	—	16810	22380	18880	25762	22850	27920

**Таблица 4**

**ГРАФИК ПРОГНОЗИРУЕМЫХ РАСХОДОВ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ КОМПАНИИ ЗА 1-е ПОЛУГОДИЕ**

*Тыс. долл.*

Показатели	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
Закупка сырья и материалов	10500	14000	14000	16100	17500	21000	—
Выплаты денежных средств:	—	—	—	—	—	—	—
Оплата сырья и материалов	—	10500	14000	14000	16100	17500	21000
Расходы по оплате труда	—	3000	3000	3000	3000	3500	4000
Другие операционные затраты	—	500	500	500	500	500	500
Капитальные затраты	—	—	10000	—	—	—	—
Налоговые выплаты	—	2000	—	—	2000	—	—
Дивиденды	—	—	—	2000	—	—	2000
<b>Всего</b>	—	16000	27500	19500	21600	21500	27500

**Таблица 5**

**ГРАФИК ПРОГНОЗИРУЕМЫХ ЧИСТЫХ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ КОМПАНИИ НА 1-е ПОЛУГОДИЕ**

*Тыс. дол.*

Показатели	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
Остаток денежных средств на начало месяца	3000	3810	-1310	-1930	2232	3582
Итоговые денежные поступления	16810	22380	18880	25762	22850	27920
Итоговые денежные выплаты	16000	27500	19500	21600	21500	27500
Чистый денежный поток	810	-5120	-620	4162	1350	420
Остаток денежных средств на конец месяца	3810	-1310	-1930	2232	3582	4002
Кассовый остаток (норматив) денежных средств на расчетном счете	2500	2500	2500	2500	2500	2500
Излишек или дефицит денежных средств	1310	-3810	-4430	-268	1082	1502

Расчет чистого денежного потока и определение его избытка или дефицита в каждом месяце представлено в табл. 5. Из табл. 5 видно, что отрицательный чистый денежный поток будет у фирмы в феврале и марте. Эти месяцы необходимо проверить на возможность существования угрозы дефицита денег для оплаты обязательных платежей.

В соответствии с предложенной автором методикой все платежи фирмы целесообразно разделить на обязательные, на платежи, которые можно отложить, и на платежи, которые можно перенести на следующий плановый период. Классификация платежей фирмы по критерию срочности оплаты представлена в табл. 6.

Таблица 6

**КЛАССИФИКАЦИЯ ПЛАТЕЖЕЙ ФИРМЫ ПО КРИТЕРИЮ СРОЧНОСТИ ОПЛАТЫ**

Срочность платежа	Обязательные	Платежи, которые можно отложить	Платежи, которые можно перенести на следующий период
Выплаты денежных средств	1. Оплата сырья и материалов	1. Другие операционные затраты	1. Капитальные затраты
	2. Расходы по оплате труда	2. Дивиденды	—
	3. Налоговые выплаты	—	—

Пусть оплата сырья и материалов будет производиться фирмой в конце каждого месяца, оплата труда – два раза в месяц, 10-го и 25-го числа, а налоговые выплаты – 3-го числа. Сравнение денежных поступлений с обязательными платежами фирмы за февраль представлено в табл. 7.

Таблица 7

**СОПОСТАВЛЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ ПОСТУПЛЕНИЙ ФИРМЫ С ЕЕ ОБЯЗАТЕЛЬНЫМИ ПЛАТЕЖАМИ ЗА ФЕВРАЛЬ**

Тыс. долл.

Показатели	Числа месяца				
	3-е	10-е	25-е	30-е	Всего
Денежные поступления от основного вида деятельности	—	1500	1500	12380	15380
Оплата сырья и материалов	—	—	—	14000	14000
Расходы по оплате труда	—	1500	1500	—	3000
Дефицит (избыток) денежных средств	0	0	0	-1620	-1620

Поскольку в феврале фирма получит в качестве выручки от реализации продукции денежные средства в сумме 15 380 тыс. долл., то их не хватит для погашения обязательных платежей. Дефицит составит 1 620 тыс. долл. Однако она может задействовать для оплаты своих обязательных платежей остаток денежных средств на расчетном счете в сумме 3 810 тыс. долл. и тем самым сохранит свою платежеспособность. Сравнение денежных поступлений с обязательными платежами фирмы за март представлено в табл. 8.

Таблица 8

**СОПОСТАВЛЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ ПОСТУПЛЕНИЙ ФИРМЫ С ЕЕ ОБЯЗАТЕЛЬНЫМИ ПЛАТЕЖАМИ ЗА МАРТ**

Тыс. долл.

Показатели	Числа месяца				
	3-е	10-е	25-е	30-е	Всего
Денежные поступления от основного вида деятельности	—	1500	1500	1400	17000
Оплата сырья и материалов	—	—	—	14000	14000
Расходы по оплате труда	—	1500	1500	—	3000
Дефицит (избыток) денежных средств	0	0	0	0	0

В марте сумма денежных поступлений от основного вида деятельности составит 18 800 тыс. долл., чего вполне достаточно для выполнения фирмой своих обязательных платежей. Целесообразно проводить подобный анализ за все месяцы планируемого периода.

График прогнозируемых чистых денежных потоков фирмы по месяцам, классифицируемых по видам платежа, представлен в табл. 9.

Таблица 9

**ГРАФИК ПРОГНОЗИРУЕМЫХ ЧИСТЫХ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ ФИРМЫ, КЛАССИФИЦИРУЕМЫХ ПО ВИДАМ ПЛАТЕЖА, ЗА 1-е ПОЛУГОДИЕ**

Тыс. долл.

Показатели	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
Остаток денежных средств на начало месяца	3000	3810	-1310	-1930	2232	3582
Итоговые денежные поступления, из них:	16810	22380	18880	25762	22850	27920
Денежные поступления от основного вида деятельности	11810	15380	18800	20762	22850	25920
Обязательные платежи	16000	17000	17000	21100	21000	25000
Платежи, которые можно отложить	500	500	2500	500	500	2500
Платежи, которые можно перенести на следующий период	0	10000	0	0	0	0
Чистый денежный поток	810	-5120	-620	4162	1350	420
Остаток денежных средств на конец месяца	3810	-1310	-1930	2232	3582	4002
Кассовый остаток (норматив) денежных средств на расчетном счете	2500	2500	2500	2500	2500	2500
Излишек или дефицит денежных средств	1310	-3810	-4430	-268	1082	1502

Анализ представленного графика показывает, что, несмотря на положительный чистый денежный по-

ток, у фирмы возникнет проблема с выполнением обязательных платежей не только в феврале, но и в

январе и апреле, так как в эти месяцы денежные поступления от основного вида деятельности будут меньше обязательных платежей. Использование остатка денежных средств на начало периода также не решит проблему, поскольку необходима большая сумма. Нельзя решить возникшую проблему и за счет получения дивидендов, так как дата их поступления неизвестна. Поэтому такой бюджет денежных средств принимать нельзя. Необходимо поставить перед отделом сбыта задачу увеличения денежных поступлений от основного вида деятельности в эти месяцы.

Отрицательный чистый денежный поток, возникший у фирмы в феврале, вызван запланированными на этот месяц капитальными затратами. Однако в этом случае прямой угрозы платежеспособности фирмы нет, так как их можно перенести на следующий плановый период или использовать заемные средства для их финансирования.

В марте у фирмы не хватит денег для оплаты платежей, которые можно отложить, в размере 2 500 тыс. руб. В этом случае для их оплаты можно задействовать земельные средства или отложить их на следующий месяц, когда ожидается положительный чистый денежный поток. Итак, запланированный бюджет денежных средств в предлагаемом виде принимать нельзя, так как существует угроза неплатежеспособности фирмы в январе.

Таким образом, существующие методики формирования бюджета денежных средств не предотвращают риск неплатежеспособности фирмы. Разработанная автором методика позволяет решить такие проблемы, как неточность прогноза движения денежных средств и несвоевременность денежных поступлений.

## Литература

1. Бланк И.А. Разработка платежного календаря [Электронный ресурс] / И.А. Бланк. Режим доступа: <http://www.elitarium.ru>.
2. Боргояков А.С. Модель формирования кассового остатка денежных средств фирмы [Текст] / А.С. Боргояков // Аудит и финансовый анализ. – 2012. – №6. – С. 91-94.
3. Боргояков А.С. Система плановых расчетов как основа формирования бюджета денежных средств фирмы [Текст] / А.С. Боргояков // Аудит и финансовый анализ. – 2013. – №5. – С. 50-53.
4. Бриггем Ю. Финансовый менеджмент [Текст] : в 2 т. / Ю. Бриггем, Л. Гапенски. – СПб. : Экономическая школа, 1997. Т. 2. – 669 с.
5. Гарифулин А.Ф. Платежный календарь как инструмент бюджетирования [Текст] / А.Ф. Гарифулин // Планово-экономический отдел. – 2012. – №1. – С. 37-40.
6. Казанцев К.А. Алгоритм формирования бюджета движения денежных средств при краткосрочном (оперативном) планировании [Текст] / К.А. Казанцев, Е.В. Попов // Экономический анализ: теория и практика. – 2004. – №12. – С. 112-115.
7. Карпов А. Бюджет денежных средств [Электронный ресурс] / А. Карпов. Режим доступа: <http://www.budtech.ru>.
8. Хруцкий В.Е. и др. Внутрифирменное бюджетирование [Текст] / В.Е. Хруцкий, Т.В. Сизова, В.В. Гамаюнов // Настольная книга по постановке финансового планирования. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 234 с.

## Ключевые слова

Бюджет денежных средств; платежеспособность фирмы; денежный поток; дефицит денежных средств; коэффициент инкассации; платежный календарь; система плановых расчетов.

*Боргояков Александр Степанович*

## РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы обусловлена тем, что в рыночной экономике формирование бюджета денежных средств фирмы направлено на определение будущих потребностей фирмы в денежных средствах и планирование финансирования этих потребностей, а не только для обеспечения ее платежеспособности. Решение проблемы повышения достоверности прогноза движения денежных средств и несвоевременности их поступлений особенно актуально при его формировании.

В статье освещены основные методы формирования бюджета денежных средств фирмы, предложена методика, позволяющая решить такие проблемы, как неточность прогноза движения денежных средств и несвоевременность денежных поступлений.

Практическая значимость предложенной в статье методики формирования бюджета денежных средств фирмы состоит в том, что с ее помощью можно повысить эффективность управления платежеспособностью фирмы.

В статье предлагаемая автором методика составления бюджета денежных средств фирмы рассмотрена на учебном материале. Желательно апробировать его на материалах реального предприятия.

*Краснова Т.Г., д.э.н., министр экономики Республики Хакасия, Совет министров Республики Хакасия.*